

学校编码：10384

学号：X200315309



分类号_____密级_____

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

福建移动集团业务竞争战略探讨

——一个基于价值链活动视角的分析

FMCC Group's business strategy of competition

——A perspective based on the value chain of activities

陈伟升

指导教师姓名：郭霖 副教授

专业名称：工商管理 (MBA)

论文提交时间：2008 年 4 月

论文答辩日期：2008 年 月

学位授予日期： 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2008 年 4 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版,有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅,有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索,有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密 (☒), 在 两 年解密后适用本授权书。

2、不保密 (☐)

(请在以上相应括号内打“√”)

作者签名:

日期: 年 月 日

导师签名:

日期: 年 月 日

摘要

近些年来，通信市场处于一个高速增长的状态，市场总容量的扩张提升了通信企业的收入。但随着通信技术的进步以及通信市场竞争的加剧，通信市场已经从快速增长期进入了成熟期，通信企业进入了市场发展的拐点。同时，随着通信企业间竞争加剧，国内的几大通信运营商将很快拥有全业务运营牌照，移动通信即将进入了 3G 时代，通信企业必须寻找到自己的竞争优势。本论文应用价值链理论，在分析价值链尤其是产业价值链在通信行业中拥有特征的基础上，分析福建移动所处的环境及电信业发展的趋势，提出福建移动新的业务增长点。通过对福建移动在产业价值链上定位分析，提出福建移动需要在移动通信产业价值链中重新定位，向产业价值链的两边扩张，将自己从通道提供商向信息集成商角色转变，并要掌控住产业价值链的核心。同时还需要加强与产业链中其它环节的合作。研究结果认为，福建移动拥有大量的移动终端客户，而利用移动终端及其网络所拥有的特征，将终端及终端提供的服务可以方便地介入到集团客户的内部价值链中。从而形成福建移动在集团业务市场中特有的竞争优势。此外，福建移动在应当注意到产业链的分工特征，尤其需要注意其拥有优势地位，但不能滥用优势，必须分析自己在价值链上各个环节的优劣势，引入合作伙伴来共同发展。

关键词：价值链；竞争战略；集团业务

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

China communications market has been in a high-growth status in recent years. The communications business revenue is raised greatly along with the expansion of total market capacity.

On the other hand with the progress of communication technology and the intension of the communications market competition, the communications market has come into the period of maturity from rapid growth. The communications enterprises on the inflection point in the process of the market development.

At the same time, with the increasing competition among communication enterprises, major domestic communications carriers will soon be granted the full operating license, and mobile communications is about to enter the era of the 3 G, communications enterprises will have to find their own competitive advantages.

This paper applies the value chain theory, on the basis of the features of value chain, especially the industry value chain in communication field, analyzes the environment in which Fujian Mobile is being and the trend of communications industry development, puts forward that Fujian Mobile's new business growth should focus on the group business market. Through positioning analysis of the Fujian Mobile in the industry value chain, Fujian Mobile in the mobile communications needs to reposition in its Industry value chain, expand on both sides of its industry value chain, change its role from access providers to information integrator, moreover, to control the core of the industry value chain. Meanwhile Fujian Mobile still should strengthen the cooperation with the other links in the value chain.

The research conclusion is that, Fujian Mobile owns a large number of mobile terminals client. Fujian Mobile should make use of mobile terminals and the characteristics owned by of its networks. Terminal and terminal services provided by terminal should be facilitated to be involved in the value chain of internal customers. Thus Fujian Mobile Group acquires its unique competitive advantages in the business market. In addition, Fujian Mobile should note the characteristics of labor division in the industry chain, in particular pay attention to its own advantage, but not abuse of a dominant position. Fujian Mobile must analyze its advantage and disadvantage in each linkage of the value chain and seek common development with the coming partners.

Key words: value chain; competitive strategy; group business

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 导论	1
第一节 研究背景分析.....	1
第二节 价值链理论.....	9
第三节 研究内容和方法.....	10
第四节 论文结构.....	11
第二章 价值链分析方法简述	12
第一节 企业的竞争优势.....	12
第二节 价值链理论.....	14
第三节 产业价值链.....	16
第四节 价值链的研究目的及特点.....	18
第五节 价值链分析与竞争战略.....	21
第三章 电信产业分析	23
第一节 电信产业价值链分析.....	23
第二节 移动通信产业价值链特点.....	26
第三节 电信运营商战略转型之路.....	30
第四节 集团业务是电信运营商价值链的价值转移方向.....	39
第四章 中国移动通信集团福建有限公司现状分析.....	41
第一节 福建移动简介.....	41
第二节 福建移动业务收入分析.....	43
第三节 福建移动的集团业务简介.....	46
第四节 福建移动集团产品价值链分析.....	47
第五节 福建移动集团价值链上的移动终端分析.....	50

第五章 福建移动集团业务竞争战略	56
第一节 扩张集团业务市场，向微笑曲线两端延伸	56
第二节 利用终端实现在集团业务市场的差异化战略	57
第三节 构筑和谐的 ICT 产业价值链	59
第六章 结 论	64
第一节 研究的主要结论	64
第二节 待进一步探讨领域	65
参考文献	67
致 谢	68

Content

Chapter I Introduction	1
Section 1 Analysis of research background	1
Section 2 Introduction of the Theory of Value Chain	9
Section 3 Research contents and methods	10
Section 4 Essay structure	11
Chapter 2 outline of value chain analysis method	12
Section 1 the enterprise competitive advantage	12
Section 2 the Theory of Value Chain	14
Section 3 Industry Value Chain	16
Section 4 value chain research purposes and characteristics	18
Section 5 value chain analysis and competitive strategy	21
Chapter 3 telecommunications industry	23
Section 1 telecommunications industry value chain	23
Section 2 mobile communications industry value chain features	26
Section 3 the way of communications enterprise strategic transformation	30
Section 4 Group business is telecom operators transfer the value of the value chain direction	39
Chapter 4 Status analysis of FMCC	41
Section 1 Introduction of Fujian Mobile	41
Section 2 Revenue Analysis of FMCC income	43
Section 3 Introduction of FMCC group business	46

Section 4	Fujian Mobile Group business value chain analysis·····	47
Section 5	mobile terminal analysis in Fujian Mobile Group value chain ··· ···	5 0
Chapter 5	Fujian Mobile Group business competitive strategy ·····	56
Section 1	expansion of the group's business market, extension of the smile curve at both ends·····	56
Section 2	difference strategy of the group's business market by take the advantage of terminal·····	57
Section 3	build a harmonious ICT industry value chain ·····	59
Chapter 6	Conclusion·····	64
Section I	The main conclusions of research·····	64
Section II	areas to be further explored·····	65
Preference ·····		67
Acknowledgement ·····		68

第一章 导论

第一节 研究背景分析

1. 通信产业背景分析

近些年来，我国通信行业一直保持两倍于国民经济的增长速度，成为国民经济中成长最快、最富活力的行业；根据信息产业部 2007 年发展统计公报，2007 年，全国电话用户新增 8389.1 万户，总数突破 9 亿户，达到 91273.4 万户。移动电话用户在电话用户总数中所占的比重达到 60.0%，移动电话用户与固定电话用户的差距拉大到 18183.8 万户¹。根据信息产业部的统计公报，国内电信运营企业近年来的电信业务量与业务收入增幅之间的差距越拉越大，ARPU²值不断降低。从图 1 可以看出，虽然电信业务量不断上升，但业务收入上升的幅度远比不上业务量上升的幅度，导致电信综合价格水平下降。

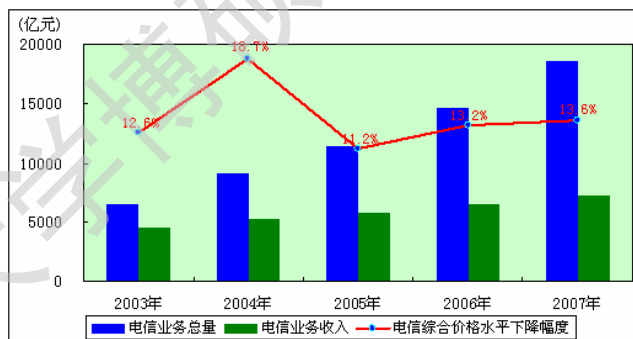


图 1：2003-2007 年电信综合价格水平下降情况

（资料来源：信息产业部《2007 年通信业发展统计公报》）

从图 2—图 5 可以看出，根据信息产业部历年发展统计公报，可以看出传统的固定电话以及传统的长途语音电话的市场份额在不断萎缩，而移动通信、数据通信份额在不断增长。2006 年公报显示移动通信收入、固定数据通信收入同比增长率分别达到 18.5%、24.6%，远远高于电信总收入同比增长率，占总收入的比重分别达到 47.3%、7.9%，比 2005 年分别上升了 2.83、0.84 个百分点，而固定本

¹ 国家信息产业部.《2007 年通信业发展统计公报》http://www.mii.gov.cn/art/2008/03/28/art_169_36879.html

² ARPU 值：即 Average Revenue Per User，指平均每个用户贡献的业务收入，反映了一个运营商的客户质量，在客户数量不变的情况下，高端客户越多，ARPU 值越高，则运营商利润越高

地电话业务收入、长途电话业务收入占总收入的比重分别下降了 2.62、0.99 个百分点。

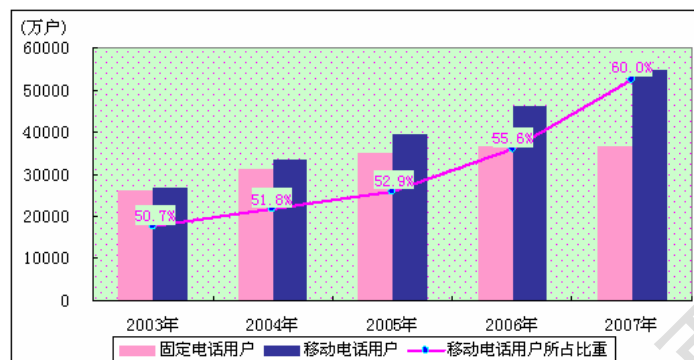


图2 2003-2007年移动电话用户所占比重

（资料来源：信息产业部《2007年通信发展统计公报》）

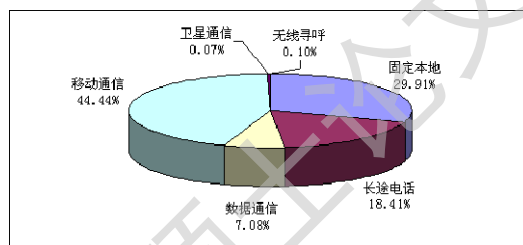


图3 2005年电信业务收入构成

（资料来源：信息产业部《2006年通信业发展统计公报》）

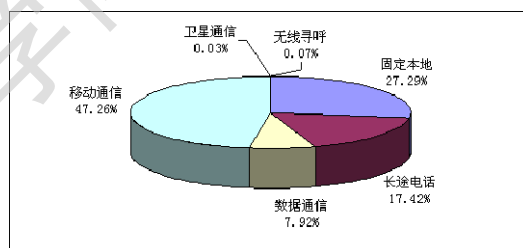


图4 2006年电信业务收入构成

（资料来源：信息产业部《2006年通信业发展统计公报》）

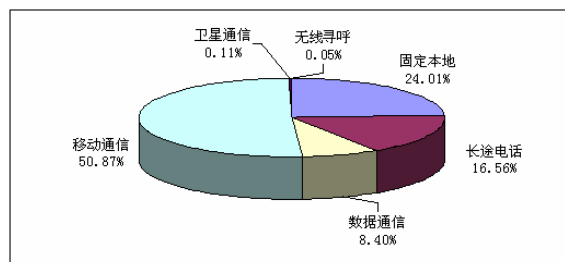


图5 2007年电信业务收入构成

（资料来源：信息产业部《2007年通信发展统计公报》）

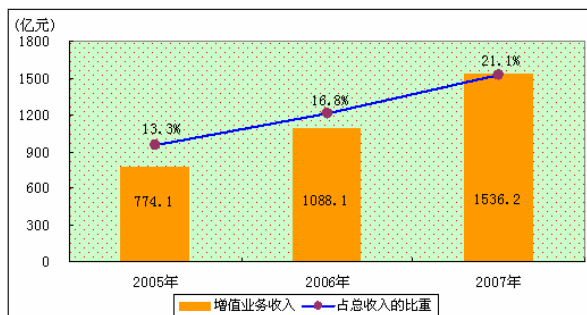


图 6 2005-2007 年基础电信企业的增值业务收入

（资料来源：信息产业部《2007 年通信发展统计公报》）

2006 年统计公报表明，在移动通信领域，移动数据业务发展迅速，其业务收入占移动通信业务收入的 21.6%，比 2005 年上升了 3.7%¹。2007 年的公报显示，移动电话用户中，移动分组数据用户新增 1217.1 万户，达到 15026.4 万户。移动分组数据业务的渗透率从上年的 27.5% 进一步上升到 30.0%。电信业务收入中，非话音业务收入 2249.6 亿元，占总收入的比重从 2006 年底的 27.5% 上升到 30.9%²。

因此，电信运营商不得不清醒地认识到：在随着移动业务替代传统固定网络业务的冲击，以及移动电话的普及率不断提升，用户 APRU 值的下降的情况下，企业的发展仅仅依靠电信用户规模的扩大是远远不行的。同时，电信运营商也应清醒看到在移动代替固定的同时，以宽带接入+增值服务的业务数据业务收入却不断增加。对于电信运营商来说，无论是否拥有移动电话经营牌照，只有重视非话音业务收入，大力发展非话音收入以外的通信业务，企业才会有更多更广阔的生存空间，才能得到有效的发展。

2. 中国电信运营商正处于业务转型关键时期

在传统的电信行业，电信运营商利用设备厂商提供的设备搭建业务提供平台，直接为用户提供接入方式和业务服务。传统电信业务仅限于语音，业务种类单一，并且由于技术实现方式的限制，网络与语音合为一，不可分割。因此，电信运营商即是网络的建设者，又是业务的提供者和用户的惟一接触者，占据着电信产业价值链的绝对控制地位。

¹ 国家信息产业部.《2006 年通信业发展统计公报》http://www.mii.gov.cn/art/2007/02/09/art_169_28756.html

² 国家信息产业部.《2007 年通信业发展统计公报》http://www.mii.gov.cn/art/2008/03/28/art_169_36879.html

如图 7 所示，传统电信价值链如图所展示的附加值曲线一样，是呈抛物线，但开口向下。负责业务平台搭建的电信运营商占据抛物线的顶端，价值增加值最大，拥有大量的垄断利润；而价值链两侧，包括网络设备的研发与供应、服务渠道及售后服务等，则利润相对薄弱。¹

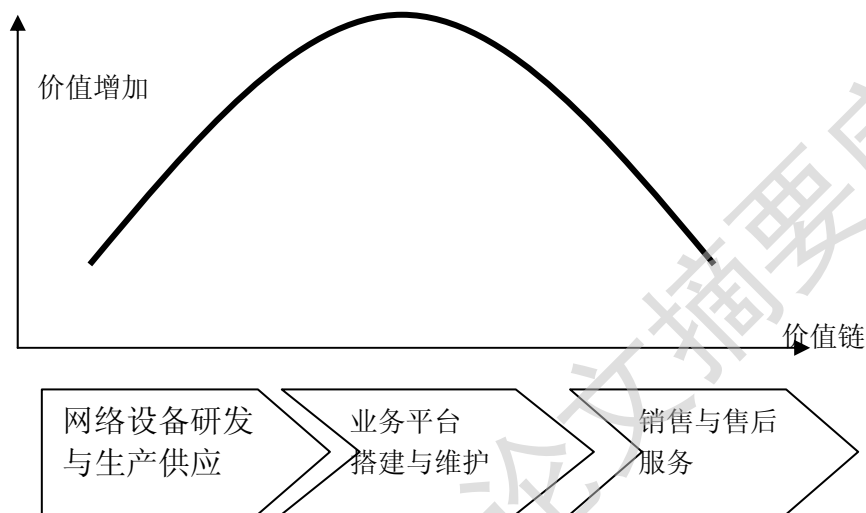


图 7 传统电信行业价值增加值曲线——“哭泣曲线”

但近年来，随着政府监管思路的不断调整，逐步树立市场开发和为民监督的理念，电信行业竞争日益激烈，运营商越来越多关注客户的感受。同时，随着技术的进步，业务与网络实现分离，电信接入实现了手段多样化和业务提供低成本化，尤其是宽带语音技术的出现，语音业务迅速贬值，这迫使运营商采用新技术来满足用户除语音之外的多样化需求。

在电信业务的市场需求方面，传统的语音业务虽然仍占主导地位，但市场需求已经趋于稳定，甚至进入饱和状。同时，用户需求的个性化、多样化和全球化日益显现。电信市场向内容和应用市场延伸，同时兼顾附加服务。

¹ 资料来源：中国通信企业协会.《2006 中国通信业发展分析报告》[R].人民邮电出版社，2007 年, P89

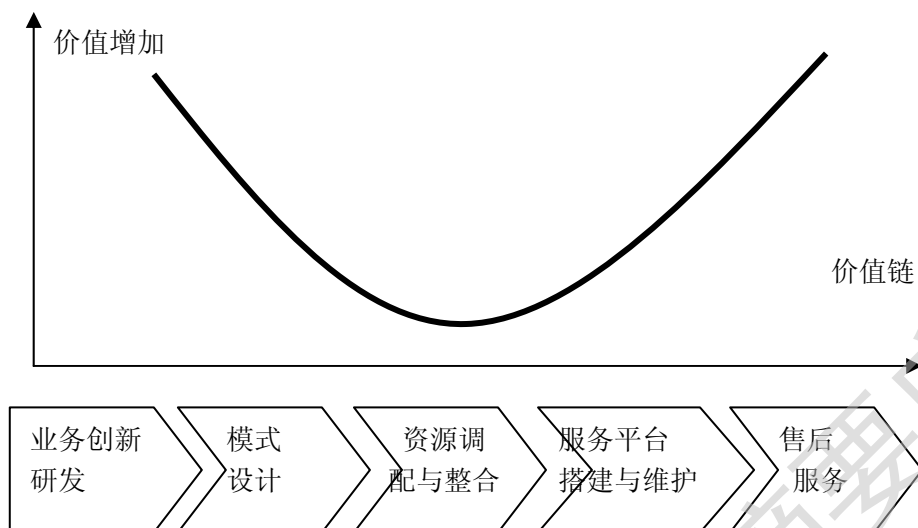


图 8 现代电信行业价值增加值曲线——“微笑曲线”

从图 8 中可以看出，在政府监管、技术进步和市场需求的联合推动下，电信产业价值链不断地裂变和延伸。电信产业的价值链有利润的部分将从中间向两边，电信运营商如果仍停留在原先的搭建网络业务平台的位置，则会沦为各种信息和服务的“管道公司”，附加值很低，并有随时被新技术或者新进入者替换的危险。因此，电信运营商必须开始重视自身在价值链上的定位，由只承担信息传递的角色向提供各种信息业务的角色转变，从单纯依赖网络规模实力向确立服务竞争优势转变。¹

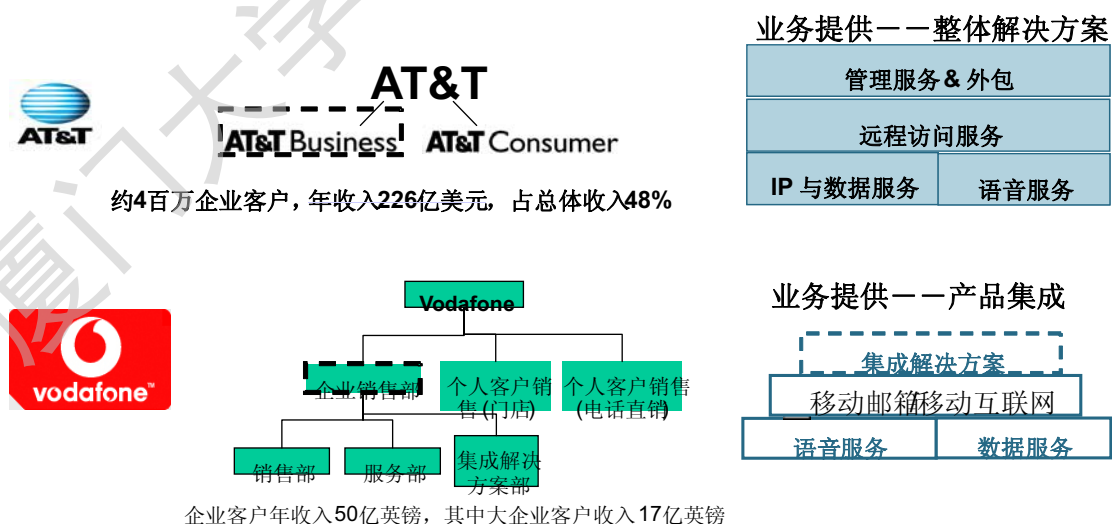


图 9 国际知名电信运营商集团客户发展情况

¹ 中国通信企业协会.《2006 中国通信业发展分析报告》[R].人民邮电出版社，2007 年，P89

从全球电信运营商的发展道路来看，国际上知名的电信运营商已经将重心转向了集团客户的收入。如图 9 所示，国际上知名的电信运营商在集团客户上的收入占比已经达到可观的比例。

英国电信（BT）在 2005 年 7 月 13 日公布的截至 2005 年 3 月 31 日的全年财报中特别指出：转型为英国电信带来了增长。在该财年中，英国电信的传统话音等服务的收入下降了 5%。而包括 ICT 解决方案、可管理的服务、宽带以及移动服务在内的“新一波”服务的销售收入增长了 32%，有效地弥补了传统服务收入下滑造成的损失，为整体收入 2% 的增长做出了重要的贡献。有研究表明，英国电信的业务转型主要包括三个部分：ICT、宽带和移动。其中又以 ICT 增长最快，达 39%，宽带增 29.2%，移动及其他新业务增长 14.3%。因此，ICT 被认为是英国电信转型成功的关键因素。¹

3. 福建移动现状及问题

中国移动通信集团是一家在香港、纽约上市的通信公司，中国移动通信集团福建有限公司（以下简称福建移动）则是其在福建省经营的全资子公司。其主要业务是以经营移动通信业务及其相关的产品。

由于通信运营执照的限制以及历史原因，福建移动通信专注于移动通信产品，而移动通信使用者是以个体客户为主要单元载体，因此，相当长一段时间内，福建移动主要客户是个人客户。

在通信市场中，除个人客户外，还有一块重要的客户资源，即集团客户。在福建移动对集团客户的定义中是这样描述的“集团客户是指以单位名义与中国移动签属协议，订购并使用中国移动通信产品和服务，并在中国移动建立起集团客户关系管理的法人单位和产业活动单位。”²

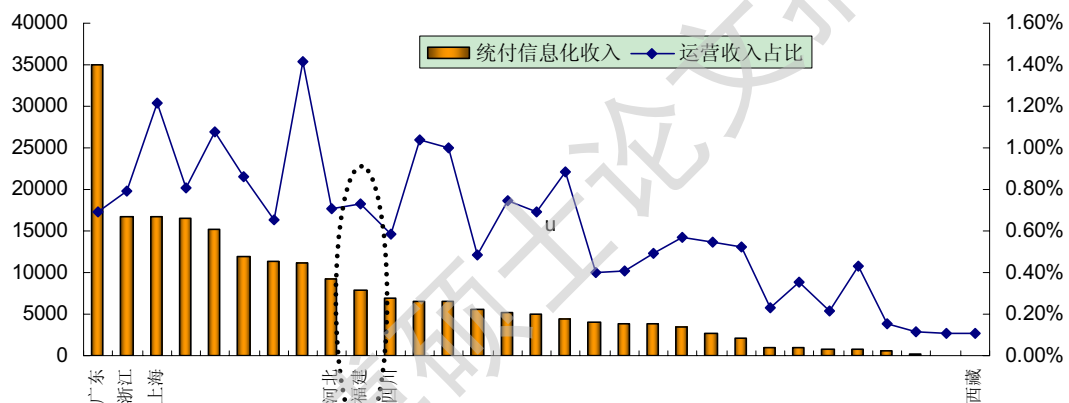
虽然集团客户是一个事实上的客户资源与服务对象，但在福建移动的历史上，集团客户并非在移动通信网络建设完成投入正式商用即纳入服务的客户群体。在最初的一段时间，福建移动对集团客户的定义基本不存在，数量基本为零。虽然有部分客户是以单位名义购买与使用移动电话服务，但对福建移动仍是以移动号码为识别特征作为服务对象，并没有成为真正意义上的集团客户。因此，福建移

¹ 资料来源：侯智勇.《国际电信巨头的 ICT 之路》[J].中国新通信，2006 年（13）

² 资料来源：中国移动通信集团福建有限公司《福建移动集团客户管理规范》V1.0 版本

动的集团业务是从零开始起步，经过几年的集团客户工作，已经取得了较好的成绩：截止到 2005 年底，已经在福建省内发展了 4.7 万家在网集团客户和 190 万集团成员；已经初步建立了涵盖 120 多小项信息的集团客户基础信息库，建立了客户关系；全省拥有 830 个专职客户经理面向集团提供服务；面向集团客户的信息产品体系初步建立；10 大行业应用基地和系列精品工程形成模板效应。

与个人客户使用的产品不同，集团客户使用的集团产品更具有独特性、专业性。个人产品大多以移动通信为载体开展的，以语音业务为主。而在集团产品中，除了传统的语音外的收入则被列入到信息化收入中，如互联网专线、集团短信等业务。



中国电信、中国网通在个人市场的利润不断被压缩的情况下，转向集团业务市场要利润。由于历史原因，中国电信、中国网通拥有电信市场中绝大多数的集团客户，集团客户习惯于租用电信/网通的线路等。中国电信整合集团业务推出了“商务领航”品牌，以一揽子通信解决方案服务客户。而中国网通也推出了“宽带商务”，中国铁通、联通也相应推出各自集团业务产品等。众多电信运营商将目标转向集团客户市场，加剧了集团客户市场的竞争。

与此同时，人们原以为将中国移动从电信剥离出来，以及成立中国联通等会使得中国电信业市场势均力敌。但由于中国移动的壮大，政府与社会公众看到中国移动是一只“奔跑的大象”，在国内电信市场中，中国移动的几个竞争对手已经无法抗争。因此，中国移动受到了来自政府的行业“不对称管制”，受到了“特殊待遇”，如通话资费必须高于竞争对手一定的百分比，一些优惠活动被限制。为了平衡市场，政府也给中国移动在集团业务市场进行了市场限制，如2006年，信息产业部出台了408号文件（信部电函2006年408号），要求中国移动加强经营管理自觉检查纠正违规经营行为。而在408号文件中规定的相关“违规”业务大多是集团业务范畴。408号文件的出台，从政策上限制了中国移动在集团客户市场中的发展，不仅造成集团业务规模与收入大量减少，更重要的是对中国移动未来的“明星产品”的发展造成不利条件。

因此，对于“一只奔跑的大象”而言，福建移动在传统的个人客户市场是一个“金牛市场”，虽然能产生大量的现金收入，但已经处于业务发展的“顶峰”期，上升的空间已经不大。此外，受政府的不对称管制，福建移动在个人市场份额扩大空间已经不大，未来的市场之一是集团业务市场。

当福建移动看到未来的市场是集团市场时，期待着“明星业务”能尽快向“金牛业务”转变。在转变过程中，福建移动也要意识到，集团业务市场也在发生剧大的变化，不再是传统的市场份额扩大的问题，而是要意识到如果要在集团业务市场中站稳脚跟，并获取到更多的利润，则需要在电信业务“微笑曲线”中找到自己的位置，并做好相应的规划。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库